

ANALISIS FAKTOR PEMICU TERJADINYA SELISIH ANTARA ANGGARAN DAN REALISASI PENDAPATAN: STUDI KASUS PADA PT KERETA API INDONESIA (PERSERO)

Gita Ba'in Siregar¹, Amelia Zayyana Abidin², Nimas Damayanti³, Naufal Dhiya Ulhaq⁴, Mahmud Syarif⁵.

^{1,2,3,4,5} Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Sarana Informatika

Email: ¹collegeduty@gmail.com, ²ameliazayyana994@gmail.com, ³nimasdmynti@gmail.com, ⁴fallnya8@gmail.com, ⁵mahmud.may@bsi.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis faktor-faktor pemicu terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi pendapatan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) selama periode 2021-2023. Selisih yang terjadi mencerminkan tantangan dalam estimasi pendapatan, efisiensi operasional, dan pengaruh eksternal seperti kebijakan pemerintah serta kondisi ekonomi makro. Dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif, penelitian ini mengidentifikasi penyebab utama seperti ketidakakuratan estimasi, ketidakstabilan ekonomi, dan manajemen internal yang lemah. Hasilnya menunjukkan adanya perbaikan pada pengelolaan anggaran dan realisasi pendapatan dari tahun 2021 ke 2023, meskipun masih terdapat kesenjangan. Temuan ini diharapkan menjadi acuan untuk peningkatan akurasi perencanaan dan efisiensi pengelolaan keuangan perusahaan.

Kata Kunci: Anggaran, Realisasi Pendapatan, Selisih, Efisiensi, PT Kereta Api Indonesia

ABSTRACT

This study analyzes the factors triggering discrepancies between budgeted and realized revenues at PT Kereta Api Indonesia (Persero) during 2021-2023. The observed discrepancies highlight challenges in revenue estimation, operational efficiency, and external influences such as government policies and macroeconomic conditions. Using a descriptive qualitative method, the study identifies key causes, including inaccurate estimations, economic instability, and weak internal management. Results indicate improvements in budget management and revenue realization from 2021 to 2023, though gaps remain. These findings aim to serve as a reference for improving budget planning accuracy and financial management efficiency within the company.

Keywords: Budget, Revenue Realization, Discrepancy, Efficiency, PT Kereta Api Indonesia

Article history

Received: Januari 2025

Reviewed: Januari 2025

Published: Januari 2025

Plagirism checker no 77

Doi : prefix doi :

10.8734/musytari.v1i2.365

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Pengelolaan anggaran merupakan elemen krusial dalam manajemen keuangan perusahaan, karena berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja keuangan. Namun, dalam praktiknya, sering kali terjadi selisih antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi yang dicapai, terutama pada perusahaan besar seperti PT Kereta

Api Indonesia (Persero). Selisih ini dapat mencerminkan berbagai permasalahan, mulai dari ketidakakuratan dalam estimasi pendapatan hingga kelemahan dalam implementasi kebijakan operasional. Studi mengenai penyebab terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi menjadi penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor pemicu dan memberikan solusi yang dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan keuangan perusahaan (Al'adawiyah et al., 2025).

Sebagai perusahaan yang bergerak di sektor transportasi, PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki kompleksitas tinggi dalam pengelolaan pendapatan. Faktor internal seperti ketidakmampuan memprediksi permintaan, efisiensi operasional, dan kebijakan tarif dapat memengaruhi pencapaian pendapatan. Selain itu, faktor eksternal seperti kondisi ekonomi makro, regulasi pemerintah, serta perubahan pola mobilitas masyarakat turut berperan. Berdasarkan penelitian Hasyim Mochtar (2019), ketidaktepatan proyeksi anggaran sering kali disebabkan oleh kurangnya data historis yang memadai, sehingga proses perencanaan tidak mencerminkan realitas operasional perusahaan.

Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa permasalahan selisih anggaran dan realisasi pendapatan tidak hanya dialami oleh perusahaan transportasi, tetapi juga oleh institusi pemerintah dan perusahaan daerah. Misalnya, studi Kuswardani et al. (2024) yang dilakukan pada Kementerian Keuangan mengungkapkan bahwa salah satu faktor utama pemicu selisih anggaran adalah ketidaksesuaian antara target pendapatan dengan kemampuan untuk mengoptimalkan sumber pendapatan. Hal ini mengindikasikan adanya kebutuhan untuk memperbaiki proses perencanaan dan pengawasan anggaran secara menyeluruh.

Di sektor layanan publik, penelitian Sabaria (2018) pada PDAM Kabupaten Enrekang menunjukkan bahwa tantangan utama dalam pencapaian target pendapatan adalah keterbatasan infrastruktur dan kurangnya koordinasi antar unit kerja. Hasil serupa juga ditemukan oleh Vela et al. (2024), yang menyoroti pentingnya manajemen risiko dan fleksibilitas dalam menghadapi dinamika operasional sebagai langkah untuk meminimalkan selisih anggaran dengan realisasi. Temuan-temuan ini relevan untuk diaplikasikan dalam konteks PT Kereta Api Indonesia (Persero), yang menghadapi tantangan serupa dalam skala yang lebih besar.

Dalam konteks PT Kereta Api Indonesia (Persero), penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor pemicu terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi pendapatan. Penelitian ini mengacu pada berbagai kajian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Utami et al. (2025), yang menekankan pentingnya transparansi dan akuntabilitas dalam proses perencanaan anggaran. Selain itu, penelitian ini juga mempertimbangkan dinamika khusus industri transportasi yang memengaruhi akurasi proyeksi anggaran, termasuk aspek-aspek seperti fluktuasi jumlah penumpang dan operasional layanan kereta api. Dengan pendekatan studi kasus, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam mengenai akar permasalahan selisih anggaran dan realisasi pendapatan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero). Temuan penelitian ini diharapkan tidak hanya bermanfaat bagi perusahaan dalam meningkatkan akurasi perencanaan anggaran, tetapi juga menjadi referensi bagi perusahaan lain dalam menghadapi tantangan serupa.

METODE PENELITIAN

Selisih antara anggaran yang ditetapkan dan realisasi pendapatan merupakan fenomena penting dalam pengelolaan keuangan, terutama bagi instansi pemerintah dan Perusahaan. Dalam penelitian kasus ini, analisis dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif yang dimana memerlukan data dari Laporan Keuangan PT Kereta Api Indonesia (KAI) yang dikumpulkan dari tahun 2021 -2023.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Laporan keuangan adalah salah satu instrumen penting dalam akuntansi yang menyajikan informasi mengenai kondisi keuangan suatu entitas pada periode tertentu. Laporan ini

mencakup informasi tentang aset, kewajiban, ekuitas, pendapatan, dan beban yang memberikan gambaran menyeluruh tentang hasil operasional dan posisi keuangan perusahaan atau instansi pemerintah. Laporan keuangan berfungsi sebagai alat ukur kinerja dan alat evaluasi bagi pengelola keuangan untuk menentukan langkah-langkah strategis yang perlu diambil guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya (Al'adawiyah et al., 2025).

Anggaran, sebagai bagian dari perencanaan keuangan, merujuk pada estimasi pendapatan dan pengeluaran yang akan terjadi dalam periode tertentu, biasanya setahun. Anggaran berfungsi sebagai pedoman bagi organisasi dalam merencanakan dan mengelola operasional serta kegiatan bisnis, sehingga sumber daya dapat digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Kuswardani et al. (2024), anggaran adalah instrumen vital dalam merencanakan dan mengendalikan seluruh aktivitas perusahaan atau instansi pemerintah, baik itu terkait dengan pendapatan, pengeluaran, maupun pembiayaan.

Selisih antara anggaran dan realisasi pendapatan sering terjadi dalam proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Varians anggaran ini menunjukkan adanya perbedaan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan hasil nyata yang tercapai dalam kegiatan operasional. Hasyim Mochtar (2019) menjelaskan bahwa selisih ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor eksternal maupun internal, seperti perubahan kebijakan pemerintah atau ketidakakuratan dalam perencanaan pendapatan. Selain itu, Kuswardani et al. (2024) menyatakan bahwa faktor lain yang dapat memengaruhi selisih ini adalah ketidaktepatan dalam perhitungan dan pemantauan anggaran serta kurangnya evaluasi berkala terhadap pelaksanaan anggaran.

Realisasi pendapatan adalah hasil yang tercapai dari rencana pendapatan yang telah dianggarkan sebelumnya. Realisasi ini menjadi indikator keberhasilan dalam mencapai target anggaran yang telah disusun. Jika pendapatan yang terealisasi melebihi target anggaran, kinerja anggaran dapat dianggap baik, sedangkan jika pendapatan berada di bawah target, hal ini menandakan adanya masalah dalam perencanaan atau pelaksanaan anggaran (Sabaria, 2018). Laporan realisasi anggaran (LRA) menyajikan informasi mengenai seberapa jauh pendapatan yang telah dicapai dibandingkan dengan yang direncanakan dalam anggaran, yang dapat digunakan sebagai dasar untuk evaluasi dan perbaikan pada perencanaan anggaran di masa yang akan datang.

Dengan demikian, untuk meminimalkan selisih antara anggaran dan realisasi pendapatan, penting bagi instansi atau perusahaan untuk melakukan pemantauan dan evaluasi yang berkala, serta melakukan penyesuaian terhadap perencanaan anggaran sesuai dengan perkembangan yang terjadi, seperti yang dijelaskan oleh Utami et al. (2025).

Tabel 1. Data Anggaran PT KAI tahun 2021-2023

Tahun	Pendapatan Anggaran (Rp)	Pendapatan Realisasi (Rp)	Selisuh (Rp)	Persentase Selisih (%)
2021	5.300.283.973	3.450.748.110	1.849.535.863	34,90%
2022	6.106.535.574	4.577.639.010	1.528.896.564	25,04%
2023	6.500.000.000	5.764.287.041	735.712.959	11,32%

Pada tahun 2021, pendapatan anggaran yang direncanakan mencapai Rp5.300.283.973, namun realisasinya hanya sebesar Rp3.450.748.110. Hal ini menunjukkan adanya selisih sebesar Rp1.849.535.863 atau sekitar 34,90% dari anggaran yang ditargetkan. Persentase selisih ini menunjukkan tingkat deviasi yang cukup besar, yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti ketidakoptimalan dalam pengumpulan pendapatan atau kondisi ekonomi yang belum stabil akibat dampak pandemi.

Pada tahun 2022, pendapatan anggaran yang ditargetkan mencapai Rp6.106.535.574, mengalami peningkatan sebesar Rp806.251.601 dibandingkan tahun 2021. Namun, realisasi pendapatan hanya mencapai Rp4.577.639.010, dengan selisih sebesar Rp1.528.896.564 atau sekitar 25,04% dari target anggaran. Penurunan selisih ini menunjukkan perbaikan dalam proses

realisasi pendapatan dibandingkan tahun sebelumnya. Upaya seperti optimalisasi sumber pendapatan dan efisiensi pengelolaan anggaran dapat menjadi faktor yang berkontribusi terhadap hasil yang lebih baik.

Meskipun terdapat peningkatan dalam realisasi pendapatan, kesenjangan sebesar 25,04% menunjukkan bahwa masih ada tantangan dalam mencapai target secara penuh. Faktor eksternal seperti kondisi ekonomi dan kebijakan fiskal dapat memengaruhi pencapaian ini. Oleh karena itu, strategi yang lebih adaptif dan berbasis data diperlukan untuk memastikan realisasi pendapatan yang lebih mendekati target di masa depan.

Pada tahun 2023, pendapatan anggaran meningkat menjadi Rp6.500.000.000, sementara realisasi pendapatan mencapai Rp5.764.287.041. Selisih antara anggaran dan realisasi adalah Rp735.712.959, yang merupakan selisih terkecil selama tiga tahun terakhir, hanya sebesar 11,32%. Hal ini mencerminkan adanya perbaikan signifikan dalam pengelolaan anggaran dan efisiensi dalam pencapaian target. Tren positif ini menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan telah memberikan hasil yang lebih optimal, meskipun masih ada ruang untuk menyempurnakan proses agar seluruh target anggaran dapat terpenuhi.

Jika dibandingkan antara tiga tahun tersebut, terlihat bahwa pendapatan realisasi cenderung meningkat dari tahun ke tahun, dengan selisih terhadap anggaran yang semakin mengecil. Pada tahun 2021, selisihnya sebesar 34,90%, kemudian turun menjadi 25,04% di tahun 2022, dan hanya 11,32% di tahun 2023. Hal ini mencerminkan adanya peningkatan efektivitas dalam pengelolaan anggaran dan realisasi pendapatan. Meski demikian, masih terdapat kesenjangan yang perlu diperbaiki agar target anggaran dapat tercapai sepenuhnya di tahun-tahun mendatang.

Faktor Penyebab Terjadinya Selisih Antara Anggaran dan Realisasi:

1. Estimasi yang Kurang Akurat

Salah satu penyebab utama terjadinya selisih adalah estimasi pendapatan yang kurang akurat. Menurut penelitian Sabaria (2018), kurangnya analisis berbasis data historis sering menyebabkan target anggaran yang tidak realistis. Hal ini sering kali dipengaruhi oleh ketidaksesuaian antara asumsi awal dalam penyusunan anggaran dan kondisi riil ekonomi.

2. Ketidakstabilan Ekonomi

Faktor eksternal seperti fluktuasi harga komoditas, inflasi, atau kebijakan ekonomi makro dapat memengaruhi kemampuan pemerintah atau organisasi untuk mencapai target pendapatan. Kuswardani et al. (2024) menemukan bahwa ketidakstabilan ekonomi menjadi faktor signifikan dalam memengaruhi realisasi pendapatan.

3. Kurangnya Efisiensi Operasional

Keterbatasan dalam operasional seperti rendahnya efektivitas pengelolaan sumber daya dan proses penagihan juga dapat menyebabkan selisih. Vela et al. (2024) mencatat bahwa manajemen internal yang lemah sering menjadi akar masalah ketidaksesuaian antara target dan realisasi pendapatan.

4. Kondisi Sosial dan Kebijakan Pemerintah

Kebijakan yang berubah-ubah atau tidak konsisten sering kali menghambat pelaksanaan program yang telah direncanakan. Penelitian Utami et al. (2025) menunjukkan bahwa ketidakpastian kebijakan berperan besar dalam menciptakan selisih anggaran, terutama dalam sektor pemerintahan.

Penelitian yang dilakukan oleh Al'adawiyah et al. (2025) menyatakan bahwa faktor utama yang memicu selisih adalah kurangnya penyesuaian anggaran terhadap dinamika pasar. Hal ini diperkuat oleh penelitian Hasyim Mochtar (2019), yang menunjukkan bahwa kesenjangan sering terjadi akibat kurangnya monitoring dan evaluasi berkala selama proses pelaksanaan anggaran. Dalam konteks ini, peningkatan penggunaan teknologi dan analisis berbasis data sangat disarankan untuk meminimalkan selisih.

Lebih lanjut, penelitian Kuswardani et al. (2024) juga menyoroti pentingnya koordinasi antar-lembaga dalam menyusun dan merealisasikan anggaran. Mereka menemukan bahwa

lemahnya komunikasi dan ketidaksesuaian antara unit perencanaan dan pelaksana menjadi kendala besar dalam pencapaian target pendapatan. Oleh karena itu, penguatan manajemen organisasi melalui pelatihan dan penggunaan sistem informasi yang terpadu dapat menjadi solusi untuk memperbaiki kondisi tersebut.

Berdasarkan berbagai penelitian, penyebab utama terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi mencakup faktor internal seperti estimasi yang kurang akurat, manajemen operasional yang lemah, hingga pengaruh eksternal seperti ketidakstabilan ekonomi dan perubahan kebijakan. Oleh karena itu, upaya integrasi teknologi, peningkatan koordinasi, dan evaluasi berkelanjutan sangat diperlukan untuk meminimalkan selisih tersebut di masa mendatang.

PENUTUP

Berdasarkan uraian di atas, laporan keuangan, anggaran, dan realisasi pendapatan merupakan elemen penting dalam pengelolaan keuangan baik di sektor publik maupun swasta. Laporan keuangan memberikan gambaran jelas tentang kondisi keuangan suatu entitas, sementara anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan yang mendasari kegiatan operasional. Selisih antara anggaran dan realisasi pendapatan, yang sering terjadi, dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti ketidaktepatan dalam perencanaan, perubahan kebijakan, serta ketidakakuratan dalam pemantauan anggaran. Oleh karena itu, analisis terhadap varians anggaran menjadi krusial untuk mengetahui penyebab selisih dan melakukan langkah perbaikan.

Selain itu, pemantauan secara berkala terhadap realisasi pendapatan dan anggaran sangat penting untuk memastikan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan keuangan. Jika realisasi pendapatan melebihi anggaran, maka ini menunjukkan keberhasilan dalam perencanaan keuangan. Sebaliknya, jika terdapat defisit atau selisih negatif, hal ini perlu menjadi perhatian serius untuk melakukan evaluasi terhadap strategi dan langkah-langkah yang telah dijalankan. Penyesuaian anggaran yang tepat dan evaluasi yang berkesinambungan dapat membantu mengurangi selisih antara anggaran dan realisasi, sehingga tujuan keuangan dapat tercapai dengan lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Al'adawiyah, Imanuel, Steven, B., Puspita, Tiara, S., Utari, Wulan, N., & Bachtiar, Y. (2025). Analisis Faktor Pemicu Terjadinya Selisih Anggaran dengan Realisasi. *Jkpim : Jurnal Kajian Dan Penalaran Ilmu Manajemen*, 3(1), 1-9.
- Hasyim Mochtar. (2019). Analisis Faktor Penyebab Selisih Anggaran Dan Realisasi Biaya Produksi Kelapa Sawit. *Bongaya Journal of Research in Management*, 2(1), 1-10.
- Kuswardani, A., Hamidah, M., Zamani, M. F., Kamil, M., Bina, U., & Informatika, S. (2024). Analisis faktor pemicu selisish anggaran dan realisasi pendapatan pada kementerian keuangan. *Jurnal EK & BI*, 7(2), 226-232. <https://doi.org/10.37600/ekbi.v7i2.1701>
- Sabaria. (2018). Analisis Faktor-Faktor Terjadinya Selisih Antara Anggaran Dengan Realisasi Pendapatan Pada Pdam Kabupaten Enrekang. *Skripsi*.
- Utami, P., Aryani, A. D., Aini, N., Daryanti, P., & Hindun, S. (2025). Analisis Faktor Pemicu Selisih Anggaran dengan Pendapatan Direktorat Jendral Hortikultura. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 4(1).
- Vela, M., Olin, L., Herdi, H., Eo, E., & Goo, K. (2024). Analisis Faktor Pemicu Terjadinya Selisih Anggaran Dengan Realisasi Pendapatan , Laba Dan Biaya Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Wair Pu ' An Kabupaten Sikka. *Jurnal Accounting UNIPA*, 3(22), 369-386.
- Vela, M., Olin, L., Herdi, H., Eo, E., & Goo, K. (2024). Analisis Faktor Pemicu Terjadinya Selisih Anggaran Dengan Realisasi Pendapatan , Laba Dan Biaya Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Wair Pu ' An Kabupaten Sikka. *Jurnal Accounting UNIPA*, 3(22), 369-386.